

# Guía práctica de avance hacia la excelencia, claves, método y experiencias: Capítulo 1

**La estrategia: la columna vertebral del modelo de gestión; el mapa estratégico como herramienta**

Tal y como se anticipaba en el capítulo introductorio, trataré en este primer capítulo de trasladar las claves de lo que podemos considerar la "columna vertebral de cualquier modelo de gestión: la definición, concreción y despliegue de su estrategia. ¿Por qué la columna vertebral? Porque sin ella se cae todo el edificio, no podría sujetarse por mucho tiempo el resto de la estructura. En una primera parte destacaré los aspectos más relevantes en relación con la estrategia desde la óptica del Modelo EFQM. A continuación plantearé las claves metodológicas que permitan el desarrollo de un óptimo proceso de planificación estratégica en base a la construcción de mapas estratégicos y cuadros de mando como herramientas fundamentales. El enfoque no es académico sino práctico; es decir, se trata de una serie de claves, pautas y metodologías utilizadas con éxito en multitud de organizaciones que han confiado en nuestro apoyo para mejorar su estilo de gestión.

## Estrategia y Modelo EFQM

A veces se presenta la idea simplificada de que el proceso de formulación estratégica es, en el Modelo EFQM, el "criterio 2" (Política y Estrategia). Aún siendo cierto, es un enfoque muy reduccionista, pues el encuadre estratégico de la organización debe empapar todo lo que se hace en la misma. Al fin y al cabo es la forma de establecer los razonamientos, las claves, los "para qué", los propósitos finales de todo lo que hacemos en el presente o vamos a hacer en un futuro.

Pero fijándonos con más atención podemos indicar que la formulación de un planteamiento estratégico empieza desde el liderazgo, se concreta en el propio proceso de planificación y cristaliza en la determinación de los resultados esperados por la organización, desde los considerados como "claves" en función de la naturaleza del negocio y las apuestas de futuro, hasta los orientados hacia las personas de la organización como principales impulsores del éxito de la estrategia.

En primer lugar, son los líderes de la organización (la propiedad y la primera línea directiva que representa directamente o de forma delegada a esta propiedad) los que van a definir la razón de ser de la organización y los elementos principales de la Visión. Es decir, inevitablemente definirán las líneas maestras de la travesía a realizar. A partir de aquí se activará la puesta en marcha del proceso de reflexión estratégica, cuyas claves explicaré en líneas posteriores.

Conviene recordar, además, que la principal aportación del proceso de reflexión estratégica es la determinación de los objetivos clave de la organización a largo plazo. Es decir, los criterios de resultados del modelo no son un capricho. En la concepción del modelo se partía de la base de que toda empresa obtiene (los formule o no, los persiga o

no), además de unos "resultados clave", unos resultados frente a sus clientes, un impacto en el entorno y unos resultados en el ámbito de las personas que dan vida a la empresa.

Cada uno a su manera, pero todos tenemos estos resultados en nuestras empresas. No se trata pues de "recolectar" indicadores asociados a estos conceptos, sino de que nuestra visión y nuestra estrategia consideren estos parámetros, inevitablemente asociados a nuestros resultados, a la hora de definir los objetivos clave en el corto y en el largo plazo.

### **La estrategia como clave para la excelencia sostenible**

De un tiempo a esta parte, el término sostenibilidad viene unido de manera directa y casi automática a aspectos medioambientales. Sin embargo, debemos recuperar algunas de los fundamentos básicos del concepto de excelencia y entender la sostenibilidad como un principio aplicable también al concepto de gestión.

La excelencia o es sostenible o no lo es. Me explico. Una organización puede conseguir unos resultados espectaculares en un momento dado, por el correcto aprovechamiento de una coyuntura favorable, por haber acertado en una elección concreta, etc. No es malo, obviamente, pero puede ser insuficiente, pues quizás de la lectura de esos resultados no se pueda confirmar la solidez de un proyecto empresarial con garantías para el futuro. El simple hecho de contar con resultados excelentes de forma puntual no es sinónimo de excelencia.

La excelencia consiste no sólo en obtener resultados excelentes sino en hacerlo ofreciendo altas garantías y capacidades de poder mantenerlos en el futuro. Eso es excelen-



cia sostenible. Pero no nos confundamos; nadie tiene una “bola de cristal” que le permite adivinar el futuro y actuar en consecuencia. No se trata por lo tanto de “adivinar” sino de contar con un sólido sistema que me permita, en cada momento, atisbar el horizonte más propicio y elegir la ruta adecuada. Por lo tanto, no es tan importante el plan en sí como el proceso de planificación.

### ***Proceso de planificación versus Plan Estratégico***

Es curioso como muchas organizaciones respiran hondo después del laborioso trabajo de elaborar su plan estratégico para los próximos años. ¡Ya está! ¡Como si el tener un plan nos garantizara su consecución y cumplimiento! Como está escrito... ocurrirá. Nada más lejos de la realidad en la inmensa mayoría de los casos.

En muchos casos, además, olvidamos el proceso de generación del propio plan. De esta forma, si en algún momento necesitamos modificar o redefinir el plan, el primer obstáculo nos lo encontramos en el CÓMO hacerlo.

Pues bien, la clave de la excelencia no está en tener un plan estratégico en sí mismo, sino en contar con un proceso de planificación que nos permita tener el mejor plan en cada momento. Las circunstancias de nuestro entorno cambian, también las organizaciones evolucionan y cambian. Por lo tanto, tenemos que tener una adecuada herramienta no sólo para desarrollar un plan en un momento dado, sino para revisarlo, cambiarlo, adaptarlo y actualizarlo cuando haga falta. La clave está por lo tanto en la flexibilidad y la adaptabilidad. Cada momento es diferente al anterior y la estrategia debe acomodarse a las circunstancias de cada momento.

### **Claves para la implantación de un proceso de planificación estratégica**

En las siguientes líneas intentaré desgranar algunas de las claves de un proceso de formulación estratégica, válidas para todas aquellas organizaciones que quieran desarrollar un proceso de planificación estratégica en un entorno de excelencia sostenible.

#### ***La Misión ¿qué aporta?***

Es curioso. Cuando en cualquiera de las múltiples jornadas con directivos que me toca dirigir sobre estos temas, ante la pregunta de qué es la Misión, casi todos los asisten-

tes aportan con convencimiento algún tipo de definición: La razón de ser de la empresa, su función, el “para qué”, la descripción de su actividad... Correcto.

Sin embargo, la respuesta no es tan amplia cuando la siguiente pregunta que formulo es: ¿Para qué tenemos que pararnos a definir la Misión en un proceso de planificación estratégica? Merece la pena plantearse el porque de todo lo que hacemos, no vaya a ser que no tenga sentido...

Pues bien, tiene todo el sentido... si lo hacemos bien. Una reflexión previa sobre lo que es la organización, las actividades que desarrolla, aquellas que asume no realizar, el mercado al que se orienta, aquellos segmentos de mercado que no considera como propios...; así como un análisis sobre los elementos distintivos de mi oferta al mercado y de nuestro compromiso con los clientes..., son en todo caso aspectos sustanciales a analizar, debatir y consensuar por quienes asumen el liderazgo de la organización, pues sientan las bases de un buen proceso de planificación. ¿Cómo vamos a planificar adecuadamente si no tenemos bien definido “el campo de juego”? Misión..., pues se cambia. Es fundamental.

Eso sí, tampoco en este caso la clave es definir un párrafo preciosista. Lo importante es definir en cada momento lo que somos y lo que hacemos para poder establecer en consecuencia las prioridades de la planificación. Y si en algún momento hay que cambiar esa Misión... pues se cambia. No debe haber tabúes que impidan a una empresa adaptarse a las circunstancias y redefinir su naturaleza y su cometido.

#### ***El Diagnóstico***

Una vez revisada y definida la Misión de la organización, el siguiente paso es la realización del diagnóstico de la situación. Utilizaremos para ello como base el tan conocido análisis DAFO. Por conocido o “antiguo” a veces se desprecia como técnica de diagnóstico. Realmente, si se hace bien, es la fase más crucial de todo el proceso de planificación. Eso sí, el análisis debe ser completo y objetivo, basado en contraste de datos que además de objetivos sean realmente indicativos de la situación interna y del entorno. No puede haber una buena planificación si no se cuenta con buena información de partida. Y aquí es donde buscaremos y analizaremos esa información.

Desde el punto de vista interno identificaremos las debilidades y fortalezas. Es decir, aquellos aspectos internos que suponen, actualmente, un problema o, por otro lado,

# **Debemos recuperar algunas de los fundamentos básicos del concepto de excelencia y entender la sostenibilidad como un principio aplicable también al concepto de gestión**



aquellos elementos que podemos identificar como significativamente positivos o por encima de la media o de lo esperable.

En el ámbito externo, habrá que vigilar el comportamiento esperado del entorno e identificar las posibles oportunidades y amenazas. Es decir, aquellos aspectos que previsiblemente van a ocurrir en el entorno (en el mercado, en el espacio económico, competencia, sectores relacionados, etc.), y que parece que van a traer un contexto favorable (oportunidades) o desfavorable (amenazas).

En ambos casos (análisis interno y externo) es fundamental contar con información lo más objetiva y fiable posible, evitando discutir sobre opiniones y creencias, para discutir en base a análisis realizados partiendo de información objetiva. No es tan importante contar con muchos datos como contar con la información concreta que necesito en cada caso. Para ello, nuestra recomendación es empezar siempre preguntándonos qué queremos saber y de quién, antes de acumular datos encima de la mesa. Además, recordando una máxima muy importante: los datos no son información y lo que yo quiero es la información; es decir, el análisis de los datos principales en un contexto determinado. En la mayoría de los casos lo que tenemos es demasiados datos y poca información. Centrémonos, pues, en iden-

tificar los datos fundamentales que nos dan la mayor parte de la información.

### ***Del Diagnóstico a la Visión***

Llegamos a otro punto crucial: el salto del diagnóstico a la determinación del objetivo final. En muchos casos el salto se hace "sin red", olvidando las claves del diagnóstico realizado. Pues bien, la propuesta es partir precisamente del diagnóstico, de las oportunidades y amenazas y de su consideración a la luz de nuestras propias fortalezas y debilidades y del comportamiento reciente de la organización y de sus resultados, para definir el destino final de la empresa en el largo plazo.

En el largo plazo, sí, pero en un plazo determinado. La propuesta es que consideremos la Visión como la definición de los resultados clave a alcanzar por la organización en un periodo determinado. Habitualmente, entre tres y cinco años. La mayor parte de las organizaciones de todo tipo de sectores se encontrarán en este rango temporal a la hora de definir su largo plazo.

Y no hablamos tampoco aquí de declaraciones grandiosas ni de objetivos utópicos. Estamos hablando de definir un horizonte concreto de llegada: donde tiene que llegar la empresa en x años. Ni más ni menos. El nivel de reto o de

**El plan estratégico define los retos y estrategias fundamentales del periodo; por lo tanto, el mapa estratégico recogerá los objetivos clave, fundamentales o prioritarios para el periodo**

ambición vendrá marcado por las circunstancias, el entorno o el deseo de los líderes de la organización. Pero la visión no tiene que ser ambiciosa “por que sí”, será todo lo ambiciosa que las circunstancias exijan. Eso sí, hay tres características que tiene que cumplir siempre: credibilidad, concreción y adaptabilidad.

Una visión no creíble (demasiado “utópica”, por ejemplo), no arrastra a nadie detrás. Si no es concreta no me sirve como elemento clave de mi planificación; si se queda en grandes ideas no es formulable, desplegable ni, por supuesto, creíble. Por último, si una Visión es inamovible, tampoco sirve de nada. En muchas ocasiones, todo tipo de colectivo humano debe reconsiderar sus objetivos clave, sus metas; quizás no vayamos a llegar a lo esperado o, al contrario, quizás podamos aspirar a más. ¿Por qué conformarnos con lo logrado, en unos casos, o con la “fatalidad” de seguir mirando a un objetivo inalcanzable en otros casos? Lo lógico es que la Visión esté siempre actualizada y me sirva como referente cierto de la meta final.

### ***El concepto de “Resultado Clave” en función del sector de actividad***

Pues bien, si hemos dicho que la Visión concreta los resultados clave a largo plazo, habrá que identificar cuáles son esos resultados clave. Para ello, analizaremos las oportunidades detectadas y estableceremos posibles “escenarios de llegada”.

Previamente a este análisis, habrá que identificar cuáles son los parámetros clave desde la óptica del accionista. Es decir, que aspectos resultan clave o prioritarios para quien ostenta la prioridad, para quien ha puesto en marcha la organización y ha definido su Misión. Si hablamos de empresas que operan en el mercado de la libre competencia lo esperable es que la mayoría de estos resultados clave estén definidos en términos económicos (facturación, margen, rentabilidad...) y en ratios comparativos con otros.

Sin embargo, puede haber otros casos donde la respuesta no sea tan obvia y merezca la pena hacer un análisis más profundo: en el caso de organizaciones sin ánimo de lucro, asociaciones empresariales, fundaciones u organizaciones del sector público en sus más diversas formas. Habrá que analizar entonces cuales son las expectativas no sólo de quienes ostentan el liderazgo sino de aquellos a quienes representan. En casi todos los casos, los resultados clave no harán referencia a aspectos económicos sino de actividad generada, en función del área de actividad.

Una mención aparte merecen aquellas empresas que,

pertenecientes a un ámbito corporativo, deben formular sus resultados clave pero limitadas por la propia organización a la que pertenecen. Por ejemplo, empresas que, aunque son responsables de su cuenta de resultados, no tienen margen de maniobra en aspectos de mercado y deben centrar sus resultados clave en aspectos de rendimiento interno más que de resultado comparativo frente a terceros.

### ***Conocimiento de las expectativas del cliente y propuesta de valor***

La segunda parte de la Visión lo conforma lo derivado de la propuesta de valor al cliente. Toda empresa, pública o privada, grande o pequeña, se dirige a un mercado objetivo (en competencia o “cautivo”) y debe analizar las expectativas de sus clientes potenciales y definir los resultados a alcanzar como parte sustancial de la Visión.

Por ello, conviene realizar un primer análisis para concretar algo que suele parecer obvio pero que no lo es: ¿quienes son nuestros clientes?; ¿a qué diferentes tipologías de clientes nos dirigimos?; ¿qué es lo que esperan de una empresa como la nuestra?; ¿qué es lo que más valoran de nuestra oferta?...

### ***Visión versus Estrategia***

Una vez definida la Visión, el siguiente paso es la formulación de la estrategia, y viene aquí una de las cuestiones claves para dar sentido a todo el proceso: ¿cuál es la diferencia entre la Visión y la Estrategia? Porque la hay. No es gratuito hablar de uno u otro concepto y merece la pena considerar la distinción.

Cuando formulamos la Visión estamos definiendo objetivos finales a alcanzar centrados en los accionistas y clientes. Siempre se trata de resultados de rendimiento de la organización, que no están directamente al alcance pero que marcan el horizonte de llegada que nos permitirá conocer si alcanzamos el éxito o no, si conseguimos dar respuesta a las expectativas generadas o no.

La estrategia será entonces, la suma de actuaciones que, en función del diagnóstico realizado, teniendo en cuenta las circunstancias del entorno y el posicionamiento de la propia organización, nos ayudarán a alcanzar la Visión. Por lo tanto, la estrategia deberá centrarse en aquellos elementos propios de la organización y consistirá en formular los CÓMOS para alcanzar los resultados finales. Hablamos entonces de objetivos directamente alcanzables por la organización, centrándose en sus propios recursos y procesos.

**La clave de la excelencia no está en tener un plan estratégico en sí mismo, sino en contar con un proceso de planificación que nos permita tener el mejor plan en cada momento**



# El proceso de Autoevaluación en el Ente Vasco de la Energía

En el año 2007 José Ignacio Hormaeche, Director General del Ente Vasco de la Energía (EVE) impulsó, como profundo conocedor del Modelo EFQM, una autoevaluación de la organización, compuesta actualmente por unas 80 personas. "Participaron 25 personas, un tercio aproximadamente de nuestra plantilla, con una metodología basada en Grupos de trabajo. Como resultado obtuvimos una serie de áreas de mejora y puntos fuertes". Entre las primeras priorizaron de cara al año 2008 la revisión y actualización del Plan Estratégico del EVE. "Nuestro intención era darle una vuelta al plan estratégico en marcha, ya que en los 2 últimos años los mercados energéticos y las tendencias han vivido una evolución rápida y significativa. De hecho, en la autoevaluación se hizo evidente la necesidad de establecer una sistemática interna para realizar la revisión periódica del plan, en coherencia con esta rapidez de cambio del entorno". Para ello utilizaron una metodología ya existente en la organización: los equipos de mejora. Este proyecto en concreto contó con el liderazgo del propio José Ignacio Hormaeche. Además hubo otros cinco equipos de mejora (con unas 6 a 8 personas en cada uno) trabajando en otras áreas de mejora priorizadas tras la autoevaluación.



"El ejercicio de revisión sistemática de la estrategia lo hemos realizado con Acorde Consulting, como empresa especialista en este tipo de metodologías. Nos han ayudado en la definición de las distintas fases, en la elaboración de documentación, en el seguimiento".

"Básicamente las personas del EVE que participaron en la autoevaluación son las que también han colaborado en la reflexión estratégica de 2008. Lo decidimos así porque por el tipo de organización que somos, con un gran conocimiento y experiencia en las personas, sabíamos que nos perderíamos aportaciones muy relevantes si no contábamos con muchas de estas personas en la reflexión".

## De la estrategia a los procesos

Para cuando este artículo vea la luz ya habrá tenido lugar la reunión final para la actualización de la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos en las distintas perspectivas de negocio, de clientes o grupos de interés, de procesos internos y de personas según la metodología que el EVE trabajó con Acorde.

"Este es el punto de partida para tres cosas: la primera, la comunicación al resto de la organización del ejercicio realizado y de sus principales conclusiones; la segunda, iniciar el despliegue a procesos comenzando por el mapa de procesos que, obviamente a la luz del ejercicio realizado, va a necesitar una revisión; y la tercera, el establecimiento del procedimiento y la sistemática para la revisión anual de la estrategia".

Además de establecer la misión, visión y valores se ha definido el Cuadro de Mando estratégico con los objetivos, los indicadores para medir su avance, y los valores asociados a esos indicadores. "En esa revisión que haremos anualmente la parte fundamental va a ser comprobar la evolución de esos indicadores estratégicos, analizar sus causas e incorporar estrategias y actuaciones derivadas de ello".

Respecto a la revisión de los procesos, José Ignacio Hormaeche explica que "en el momento en que se establezca el nuevo Mapa de procesos, también deberemos asignarles responsables y equipos de proceso y determinar cuáles son los procesos prioritarios o críticos para el cumplimiento de nuestros objetivos. Cada responsable deberá tener claro en qué aspectos y en qué medida su proceso tiene que contribuir al objetivo establecido en la misión, con lo cual estamos obligándonos a reanalizar el proceso y a definir indicadores asociados a su desarrollo".

Aunque el paso de los objetivos estratégicos a un esquema general de procesos compete más a las ocho personas integrantes del Comité de Dirección, "a partir de ese punto el trabajo está más distribuido porque afecta a todas las personas que trabajan en cada uno de los procesos, en definitiva, a todas las personas de la organización".

## El foco en los Grupos de interés

El EVE hoy es la agencia del Gobierno Vasco, que desarrolla sus actuaciones a través de proyectos, programas de ayudas y participaciones

empresariales. A raíz de esta realidad, la reflexión 2008 ha puesto sobre la mesa dos particularidades. "La primera, los objetivos de primer nivel, los objetivos estratégicos de la organización, no son económicos. Con el presupuesto y los recursos a los que tenemos acceso, tenemos que ser capaces de movilizar ahorros en el consumo de energía, de impulsar la puesta de marcha de instalaciones de energía renovable, de conseguir que se realicen infraestructuras energéticas, de lanzar iniciativas en I+D, ... Los objetivos se miden más en teps ahorradas, en kilovatios-hora renovables, en kilómetros de gasoductos, en investigadores, ... que en euros. Nuestra segunda particularidad es que los grupos de interés no son directamente asimilables a los de una empresa. Más que la expresión cliente, o que la expresión proveedor o accionista, para nosotros la gran palabra es aliados. ¿Cómo conseguimos ahorros? ¿Cómo movilizamos instalaciones renovables? Haciendo que las empresas y los ciudadanos ahorren, que una determinada empresa invierta con nosotros en una planta de biomasa, que empresas y Centros colaboren en redes de investigación... Al final hemos optado por la denominación genérica de Grupos de interés y con ellos tenemos que compartir el fruto de nuestra reflexión estratégica".

## Puntos fuertes y áreas de mejora

Como primer punto fuerte del proceso José Ignacio Hormaeche apunta que empezaron haciendo grupos de reflexión, uno de ellos era el Comité de Dirección, y se constituyeron otros tres grupos más. "Como primer objetivo nos planteamos no condicionar las aportaciones, opiniones y sugerencias de las personas de los siguientes niveles al hecho de que un jefe estuviera delante. Esto hizo que hubiese muchas aportaciones de muy diverso tipo, e incluso en distinto sentido. Otro aspecto positivo del proceso fue que las 25 personas que participamos nos reunimos durante dos días intensos fuera de la empresa, poniendo en común las conclusiones del análisis DAFO (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades), y de la matriz que se elaboró a partir de sus conclusiones. Esta sesión fue la única en la que los 25 participantes intercambiamos las aportaciones "en plenario". En esa reunión se escucharon todas las visiones, aportaciones, opiniones... Después de cuatro meses de trabajo en esos dos días se analizó todo lo que cada uno quiso aportar. Creo que fue enriquecedor para todos y muy positivo para reforzar una visión común en el grupo".

"La responsabilidad final de las decisiones en cualquier empresa u organización es del Comité de Dirección y, en última instancia, del Director General, pero es fundamental haber compartido antes las visiones y los criterios, sobre todo cuando en la organización contamos con personas de altísimo nivel, personas que son referentes en sus campos de actuación por su cualificación técnica, conocimiento del sector y trayectoria profesional."

## Lecciones aprendidas

En cuanto a las "lecciones aprendidas" se apunta el trabajo de documentación e información. En una reflexión como esta hay que analizar las fuentes de datos externas (mercado, sector, entorno...) y las internas (qué se ha hecho hasta ahora, que logros se han conseguido con estas acciones...). "Esta labor de análisis de informaciones externas e internas relevantes, se realizó en un tiempo record con unas evaluaciones de información rápidas y, aunque estoy satisfecho por la celeridad del proceso y los resultados, siempre tienes la sensación de haber obviado o pasado por alto alguna fuente de información que podíamos haber analizado de forma más exhaustiva". En cualquier caso el Director del EVE apunta que precisamente el hecho de detectar que es una labor mejorable, les ha dado pie a recopilar ya ideas y propuestas nuevas en este sentido para la sistemática a poner en marcha.

En suma, el EVE ha llevado a cabo un proceso interno de reflexión estratégica con amplia participación de las personas, consecuencia de un proceso previo de autoevaluación y que ha permitido identificar nuevos retos y estrategias innovadoras para alcanzar los objetivos de la organización.

## **Los elementos de gestión como base de la estrategia**

Podemos resumir en tres las claves para la determinación de la estrategia adecuada de la organización en cada momento.

En primer lugar, la propia Visión. La estrategia no es algo estático sino dinámico y debe dar respuesta a lo esperado en la Visión. Elegir la estrategia consiste en valorar las distintas alternativas existentes y elegir las más convenientes en función de la Visión que se pretende alcanzar. Debe existir una clara relación de impulso – efecto entre lo reflejado en la estrategia y lo formulado en la Visión.

Otra clave es conocer cuales son los elementos que pueden entrar a formar parte de nuestra estrategia, cuáles son los elementos de gestión. En todas las organizaciones gestionamos exactamente lo mismo: Personas, procesos y recursos. No falla, en cualquier lugar es lo mismo. Eso sí, con muchos matices. Tendremos entonces que identificar cuáles son los elementos de gestión propios de la organización, pues no todas las empresas tienen el mismo margen de maniobra. Por ejemplo, en muchas organizaciones del sector público hay cuestiones financieras o de gestión de personas que no son gestionables desde la propia organización. También en empresas que forman parte de un grupo empresarial puede que existan limitaciones a la actuación en cuanto a procesos de marketing o en cuanto a mercados concretos que se pueden o no se pueden tocar, etc.

El tercer elemento a considerar es, por supuesto, el diagnóstico. No podremos elaborar una estrategia adecuada si no contamos con un completo análisis que nos permita formular estrategias alternativas, comparar escenarios, analizar riesgos, relación coste – beneficio de las alternativas planteadas, etc.

### **Construcción del Mapa Estratégico**

Vamos a utilizar el Mapa Estratégico como elemento central del proceso de planificación estratégica, de forma que:

- Sirva como resumen y concreción de los retos y estrategias de la organización para el periodo de referencia.
- Ayude a alinear el largo y el corto plazo.
- Permita el despliegue de los objetivos generales al conjunto de la organización, hasta llegar a los objetivos operativos de todas las áreas, funciones, departamentos, equipos...
- Sea la base del Cuadro de Mando o herramienta de seguimiento y control de la propia estrategia.

El Mapa Estratégico lo componen los objetivos que dan concreción a la Visión y la Estrategia de la organización. Pues no se trata sólo de formular la “idea” de la Visión, sino de concretarla en objetivos contantes y sonantes. Sólo de esta manera podremos definir una estrategia o estrategias adecuadas que, también, deberá ser posible concretar en

objetivos que, a través de sus indicadores, tendrán valores concretos de referencia.

### **Primer paso: Concreción de los objetivos de la Visión**

Una vez formulada la Visión y teniendo en cuenta los parámetros clave desde la óptica de los accionistas y clientes, formularemos los objetivos de Resultados Clave y Clientes. De esta forma estamos desarrollando las dos primeras “perspectivas” del Mapa Estratégico. Obviamente, los objetivos sobre clientes lo serán en función de los objetivos inicialmente definidos como clave.

## **Hay tres características que tiene que cumplir siempre: credibilidad, concreción y adaptabilidad**

El problema es muchas veces la búsqueda del indicador o indicadores relevantes. Tengamos en cuenta que hay pocos indicadores infalibles, pero que debemos buscar los indicadores que sean realmente indicativos. Por eso, en muchas ocasiones, un mismo objetivo precisa de varios indicadores que, de forma complementaria, ayudan a tener una imagen real de avance.

### **Segundo paso: Primera parte de la estrategia: los impulsores tangibles**

Una vez definida la Visión tendremos que realizar el análisis de estrategias alternativas y elegir las más adecuadas. Formularemos entonces los objetivos que, para cada uno de los elementos de la Visión, funcionarán como impulsores de aquellos.

Es decir, no podemos pretender que la Visión se cumpla por sí misma por el mero hecho de formularla. Necesitamos definir objetivos internos de rendimiento de nuestros recursos y procesos para “forzar” el cumplimiento de la Visión en base a todos aquellos aspectos que gestionamos, que están a nuestro alcance. No olvidemos que hay una línea clave divisoria entre la Visión y la estrategia tal y como he comentado en líneas previas: la Visión se pretende pero no se gestiona; la estrategia son objetivos definidos en aquellos aspectos que sí gestionamos, que sí están a nuestro alcance.

¿Por qué objetivos tangibles?: porque me refiero a los aspectos gestionados por las personas de la organización:

# **Elegir la estrategia consiste en valorar las distintas alternativas existentes y elegir las más convenientes en función de la visión que se pretende alcanzar; debe existir una clara relación de impulso-efecto entre lo reflejado en la estrategia y lo formulado en la visión**

los procesos o forma de hacer, los recursos de todo tipo (productivos, financieros, de tecnología, inmovilizado...).

## *Tercer paso: El cierre de la estrategia con los impulsores intangibles*

Como último paso definiremos quizás la parte más importante crucial y sensible de la estrategia: lo referido a las personas, la cultura, el conocimiento, el clima laboral...

Analizaremos cada uno de los objetivos definidos en la fase anterior (impulsores tangibles) y valoraremos, para cada caso, si es necesario definir algún tipo de política general en lo referente a personas, cultura, etc. Es decir, la apuesta es identificar aquellos objetivos realmente claves o prioritarios para el periodo, evitando la definición de objetivos posibilistas, generales o de "quedar bien". No se trata, pues, de definir objetivos globales e inabarcables del estilo de "lograr la máxima satisfacción de las personas" sino de identificar en cada momento cuáles son las claves a impulsar en el ámbito de las personas para empujar en la consecución de los objetivos generales, de los resultados clave. Eso sí, sin renunciar nunca a la máxima satisfacción, implicación y capacitación de las personas como principal activo de cualquier organización.

Tengamos en cuenta también una idea fundamental para todo el proceso: El plan estratégico define los retos y estrategias fundamentales del periodo. Por lo tanto, el Mapa Estratégico recogerá los objetivos clave, fundamentales o prioritarios para el periodo. Es decir, el mapa no va a recoger todos los objetivos globales de la organización, sino aquellos objetivos que definen las prioridades, aquellos objetivos que necesitan de la definición de una estrategia específica que ayuden a la organización a avanzar más allá por caminos diferentes y complementarios a los del funcionamiento correcto de los procesos ya estabilizados en la organización.

No lo olvidemos: el mapa estratégico recoge las prioridades, no todos los objetivos que "suenan" a importantes. Para la definición del resto de objetivos constataremos con los cuadros de mando operativos a nivel de procesos, unidad o línea de negocio, de los que hablaremos en próximos capítulos.

## ***Del Mapa Estratégico al Cuadro de Mando***

¿Cuál es la diferencia entre el Mapa estratégico y el Cuadro de Mando? Pues bien, la diferencia es muy simple: el Mapa Estratégico lo hemos utilizado, según lo explicado en el apartado anterior, como herramienta para la determinación de objetivos clave y estrategias prioritarias de la organización para el periodo de referencia. En dicho Mapa se recogen además, como aspecto especialmente significativo, las relaciones de impulso y de dependencia entre unos objetivos y otros; es decir, las relaciones causa-efecto existentes entre los objetivos que configuran la estrategia y los que dan forma a la Visión. De forma que se vislumbre claramente cuáles son las estrategias clave para el éxito de cada uno de los objetivos que dan forma a la Visión.

Al mencionar al Cuadro de Mando estamos pensando ya en la herramienta que nos permitirá realizar el seguimiento de la estrategia, añadiendo los indicadores correspondientes a cada objetivo. Teniendo en cuenta lo ya mencionado para el mapa Estratégico, podemos identificar como características básicas del Cuadro de mando las siguientes:

- Incluye el propio mapa estratégico: objetivos relacionados en base a claves causa – efecto y clasificados en cuatro perspectivas o categorías: Resultados Clave, Resultados en Clientes, Impulsores tangibles (procesos, recursos...) e Impulsores intangibles (personas, cultura, conocimiento...). Podríamos añadir una quinta perspectiva si incluyéramos además los objetivos orientados a la sociedad, como resultado de la responsabilidad social de la organización (y que se incluirían como un tercer componente de objetivos de la Visión).
- Recoge el o los indicadores necesarios para cada objetivo, así como el valor de referencia que se espera que alcance cada indicador al final del periodo y en el año en curso.
- Debe servir para hacer el seguimiento de los objetivos, vigilando el cumplimiento e idoneidad de la estrategia y facilitando, en su caso, su revisión y actualización.

**José Antonio Calvo**  
*Director*  
*Acorde Consulting*